

**COLLÈGE
D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL
MARIE-VICTORIN**

Politique numéro 26

**POLITIQUE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL
DU CÉGEP MARIE-VICTORIN**

Adoptée le 21 mai 2002
CA-2002-85-715

Table des matières

	<i>Page</i>
♦ Préambule.....	3
♦ Le but.....	3
♦ Les objectifs	
Les objectifs généraux.....	4
Les objectifs spécifiques	4
♦ Les principes et valeurs.....	4
Conditions dans lesquelles doit s'exercer l'évaluation.....	5
Principes directeurs de la démarche d'évaluation.....	6
♦ Rôle et définitions	6
♦ Le processus	
Fréquence	7
Pour le personnel permanent.....	7
Pour le personnel en probation et le personnel temporaire.....	7
Pour le personnel chargé de projet.....	8
Procédure d'évaluation.....	8
Modalités d'application.....	12
Sources de l'évaluation	12
Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation	13
♦ Les dispositions finales	13

L'usage du genre masculin inclut le genre féminin; il n'est utilisé que pour alléger le texte.

PRÉAMBULE

Les collèges ont l'obligation d'élaborer une politique de gestion des ressources humaines prévoyant des pratiques d'évaluation pour leurs différentes catégories de personnel. Le projet d'implanter des activités d'évaluation a été inspiré avant tout par la conviction qu'elles pourraient contribuer au développement professionnel, à la satisfaction au travail et à la valorisation du personnel professionnel. Cette conviction constitue d'ailleurs l'un des principaux fondements de notre Politique.

Avant de généraliser et de rendre obligatoires ses activités d'évaluation, le Cégep veut clarifier les principes sur lesquels elles reposent, définir des pratiques qui garantissent le respect de ces mêmes principes, expliciter les responsabilités dévolues à chacune de ses composantes concernées par l'évaluation et donner toutes les précisions attendues sur le contexte dans lequel se dérouleront ces mêmes activités.

Bref, le Cégep veut se doter d'un cadre pour assurer que les activités d'évaluation du personnel professionnel qui auront lieu en ses murs répondront aux plus hauts standards de qualité et se situeront dans la perspective annoncée. La présente politique constitue ce cadre.

Par ailleurs, la Politique d'évaluation du personnel professionnel s'inscrit dans la continuité du projet éducatif adopté par le Collège à l'automne 2000. Dans ce projet, on invite l'ensemble des personnels à créer un milieu de vie qui soit propice à la découverte de soi, des autres et du monde. Pour que les valeurs de ce projet puissent être véhiculées, le respect des personnes est très important. C'est dans cet esprit que nous devons situer la présente politique.

ARTICLE 1 LE BUT

Le but de cette politique est de mettre en œuvre au Cégep Marie-Victorin un processus d'évaluation de tous les membres du personnel professionnel aux fins de

- clarifier les attentes tant au niveau du rôle, des mandats que de la manière de les exercer et de l'orientation à privilégier;
- améliorer de façon continue la qualité des services offerts par le Cégep Marie-Victorin;
- reconnaître la contribution des personnes à la réalisation des objectifs et des priorités institutionnels;
- encourager la responsabilisation dans le travail;
- favoriser la communication interactive entre les membres du personnel et les supérieurs immédiats dont ils relèvent;
- identifier les besoins de perfectionnement et favoriser le développement professionnel;
- contribuer au maintien d'un climat favorisant l'atteinte des objectifs institutionnels.

ARTICLE 2 LES OBJECTIFS

2.01 Les objectifs généraux

Une démarche d'évaluation vise essentiellement

- la motivation et la valorisation du personnel par le biais d'une participation active aux choix des objectifs et à l'élaboration des plans d'action;
- l'établissement d'un climat de travail propice à la convergence des efforts individuels et collectifs vers des buts communs.

En conséquence, la démarche se définit tout d'abord comme une démarche formative et peut aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives afin de maintenir un personnel qualifié et compétent.

2.02 Les objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, sur les plans individuel et organisationnel, le Collège recherche les résultats suivants :

- un engagement du professionnel envers les objectifs de son service et ceux du Cégep Marie-Victorin et, par là, un renforcement du sentiment d'appartenance au Collège,
- une valorisation professionnelle et une reconnaissance des efforts individuels;
- un renforcement des conditions de travail en équipe;
- la possibilité d'identifier les besoins de perfectionnement, de rehausser la compétence et la polyvalence dans une optique de revitalisation de carrière et de ressourcement;
- la détermination d'objectifs, de rôles, de mandats et d'attentes signifiés et convenus entre les membres du personnel et les supérieurs immédiats dont ils relèvent;
- une préoccupation partagée pour l'efficacité, l'efficience et la qualité des services offerts au Cégep Marie-Victorin.

ARTICLE 3 LES PRINCIPES ET VALEURS

Évaluer pour évoluer

L'évaluation se veut un mécanisme constant d'amélioration et d'ajustement. Elle vise à identifier les causes des problèmes et à permettre de les solutionner par des mesures de soutien aux personnes ou des actions de perfectionnement, s'il y a lieu.

Évaluer pour reconnaître et valoriser

La considération et le respect constituent des valeurs de base de tout effort de gestion des ressources humaines. L'évaluation représente un processus par lequel le Collège consent des énergies et investit des ressources afin de s'intéresser aux actions et au travail des femmes et des hommes qui y œuvrent. Elle vise à donner plus de sens aux mandats confiés aux individus, plus d'importance et d'impact à chaque fonction pour le Collège. De la sorte, l'évaluation devient une source de satisfaction professionnelle pour les personnes concernées.

Évaluer dans une perspective de justice et d'équité

Toute personne a droit de connaître les critères à partir desquels elle sera évaluée. Elle devrait pouvoir recevoir une rétroaction systématique, aussi valide et fidèle que possible de ses efforts et de sa contribution aux objectifs organisationnels. Formaliser le processus d'évaluation permet d'en garantir la réalisation et de contrer les processus comme les rumeurs, les oui-dire, les stéréotypes dont les individus risquent autrement de faire l'objet.

Évaluer pour maintenir et développer la confiance et la communication, pour partager les orientations et les objectifs de son service et ceux du Collège

L'évaluation consiste essentiellement à communiquer des objectifs et des attentes dans un premier temps; dans un second temps, il s'agit d'échanger et de partager une évaluation quant à l'atteinte de ces objectifs et aux moyens de lever les obstacles éventuels à leur réalisation. Évaluer nécessite un partage des faits et des visions à travers un processus réciproque d'écoute, une recherche des moyens d'amélioration par l'entremise d'un esprit de créativité et d'authenticité. Évaluer signifie aussi échanger sur les moyens et les contraintes de réalisation, revitaliser certains objectifs et revoir des modes de fonctionnement habituels.

3.01 Conditions dans lesquelles doit s'exercer l'évaluation

- Tenant compte de l'importance de la performance professionnelle comme déterminant de l'estime de soi, toute entreprise d'évaluation doit être menée avec sensibilité et respect des personnes.
- Dans une perspective d'équité pour les personnes évaluées et de validité des résultats, l'évaluation doit être conduite avec rigueur.
- Tenant compte des inquiétudes que peut susciter l'évaluation en contexte professionnel, tout doit être mis en œuvre pour assurer à la fois la transparence du processus et la confidentialité des résultats. Pour que l'évaluation soit transparente, le personnel professionnel doit être informé quant à la fréquence, au processus, aux méthodes et aux critères de cette évaluation.
- La politique d'évaluation du personnel professionnel s'adressera au personnel permanent et non permanent, visera des fins formatives et pourra aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives.

3.02 Principes directeurs de la démarche d'évaluation

Une démarche d'évaluation s'appuie sur des principes directeurs qui constituent autant de balises pour une évaluation objective, juste et équitable à partir des données pertinentes à la démarche.

La fidélité

Ce programme d'évaluation se fonde sur des observations et des faits, et ce, en vue de garantir la fiabilité de l'appréciation portée sur le travail du professionnel.

La validité

Les différentes dimensions ou facteurs d'évaluation considérés sont choisis en fonction de leurs liens avec les mandats, les rôles ou les objectifs des professionnels évalués. Les facteurs d'évaluation y sont définis de façon explicite avec des indicateurs du niveau d'atteinte des objectifs ou des précisions quant aux comportements liés à ces facteurs. Les évaluations portent sur le travail réalisé pendant une période de référence convenue au préalable entre la personne qui évalue et celle qui est évaluée.

L'utilité

Ce programme contribue à développer les relations de travail constructives entre les personnes en clarifiant leurs attentes mutuelles, en aidant à préciser les objectifs et les moyens de les atteindre. Il sert, d'une part, à soutenir la motivation du personnel professionnel du Collège en reconnaissant leurs efforts et en les valorisant et, d'autre part, à leur fournir des pistes pour identifier des besoins de perfectionnement et des cheminements de carrière. Il est conçu dans la perspective d'une amélioration constante des processus de travail et dans le cadre d'une résolution de problèmes.

La flexibilité

Il est considéré comme un outil perfectible, évolutif et dynamique. Il est sujet à des révisions et à des améliorations constantes en vue d'assurer la validité, la fiabilité et l'utilité.

ARTICLE 4 RÔLE ET DÉFINITIONS

4.01 Rôle du professionnel

Le professionnel est la personne qui se doit de mettre à profit une expertise, une compétence spécifique pour réaliser les projets de son service. Un professionnel ne fait pas qu'appliquer des règles ou des procédures.

Au contraire, dans l'exercice de ses fonctions, il doit

- mettre à jour ses connaissances spécifiques à son domaine;
- faire preuve d'initiatives;
- faire face à des imprévus;

- savoir composer avec des réalités différentes;
- résoudre des problèmes dans le but de faire avancer son dossier dans une perspective qui respecte à la fois la culture et les orientations institutionnelles;
- se soucier du rayonnement, de la réalisation de la mission et de la renommée du Collège;
- faire preuve d'éthique et de professionnalisme.

Il doit souvent faire appel à des ressources variées et il apprend à composer dans des situations uniques qui ne sont pas toujours prévisibles.

4.02 Définitions

Objectif : résultat à atteindre en fonction du plan de travail annuel du service.

Attente : précision des objectifs du service, des mandats, de son rôle et des habiletés professionnelles.

Habileté : qualité d'une personne compétente dans un champ d'activités données.

Comportement : ensemble d'actions observables, mesurables et quantifiables.

Rendement :

- ♦ quantité et qualité de travail produit dans une unité de temps;
- ♦ efficacité fonctionnelle lors de la prestation de travail, produit ou résultat de cette prestation.

ARTICLE 5 LE PROCESSUS

5.01 Fréquence

Le personnel professionnel doit être rencontré deux fois par année par un cadre responsable du service.

a) Pour le personnel permanent :

Dans le cas du personnel permanent, l'accent sera davantage mis sur les attentes du service inscrites dans la planification annuelle du professionnel élaborée conjointement avec le responsable du service en début d'année et le bilan annuel de ses activités est évalué en fin d'année.

b) Pour le personnel en probation et le personnel temporaire :

Le professionnel régulier nouvellement engagé, le professionnel temporaire remplaçant et celui chargé de projet sont évalués au cours de la première période de

six mois de service continu ou son équivalent durant les deux premières années d'engagement.

Le professionnel temporaire engagé pour une période inférieure à six mois est évalué une fois avant la fin de sa période d'emploi.

Dans le cas de ce personnel, l'accent sera davantage mis sur la définition des rôles et mandats, l'élaboration et la maîtrise des outils et les principales attentes du service. Une telle évaluation se fait sur la base d'une grille uniforme accompagnée d'une liste des principales attentes du service en fonction des priorités identifiées.

- c) *Pour le personnel chargé de projet (ayant plus de deux ans de service continu)*
Le professionnel chargé de projet ayant plus de deux ans de service continu sera évalué annuellement.

Procédure d'évaluation

Tout le personnel professionnel est préalablement informé de la démarche entreprise.

Cette démarche est complétée à l'aide du cahier d'instruments d'évaluation.

Les étapes de la rencontre individuelle d'évaluation avec le personnel professionnel

Préalablement à la rencontre, le professionnel et le supérieur immédiat dont il relève remplissent le cahier d'instruments d'évaluation.

En début d'année

- 1^{re} étape :** Le supérieur immédiat et le professionnel déterminent la contribution de ce dernier à l'atteinte des objectifs du service et identifient les attentes au regard du plan d'action.

Toute réserve pourra être signifiée par écrit au supérieur immédiat.

En fin d'année

- 2^e étape :** Le supérieur immédiat et le professionnel remplissent respectivement la grille d'évaluation portant sur les principales dimensions du travail.

- 3^e étape :** Le professionnel remplit la fiche contextuelle.

- 4^e étape :** Le supérieur immédiat fait l'évaluation du travail réalisé par le professionnel.

- 5^e étape :** Le cadre et le professionnel s'entendent sur les attentes et les objectifs pour la prochaine année.
- 6^e étape :** Le supérieur immédiat et le professionnel identifient les besoins de perfectionnement du professionnel.
- 7^e étape :** Le professionnel identifie ses attentes envers le Collège et envers son supérieur immédiat.
- 8^e étape :** Le supérieur immédiat recueille les commentaires du professionnel sur l'ensemble du processus.

En début d'année

- 1^{re} étape :** Le supérieur immédiat et le professionnel déterminent la contribution de ce dernier à l'atteinte des objectifs du service et identifient les attentes au regard du plan d'action.

Toute réserve pourra être signifiée par écrit au supérieur immédiat.

Le supérieur immédiat et le professionnel conviennent de la contribution de ce dernier à la réalisation des objectifs spécifiques pour la période de référence à venir. Cette contribution est énoncée sous forme de résultats anticipés dans un délai déterminé : il doit s'agir de résultats anticipés réalistes, contrôlables, quantifiables ou qualifiables.

Pour ce faire, il importe

- de vérifier la perception du professionnel quant à son rôle au sein de l'organisation et à ses attentes quant au support désiré dans l'exercice de ses fonctions;
- de mesurer l'impact sur l'atteinte des objectifs des contraintes personnelles et organisationnelles dont le manque de ressources disponibles;
- de déterminer les points de contrôle pour évaluer la progression du professionnel dans l'atteinte des objectifs dont la nature et le rythme des interventions.

En fin d'année

2^e étape : **Le supérieur immédiat et le professionnel remplissent respectivement la grille d'évaluation portant sur les principales dimensions du travail**

Le supérieur immédiat et le professionnel remplissent la grille d'évaluation et échangent sur les éléments d'appréciation.

3^e étape : **Le professionnel remplit la fiche contextuelle.**

La fiche contextuelle permet au professionnel évalué d'informer son supérieur immédiat des éléments du contexte de travail qui ont exercé une influence favorable ou défavorable dans l'exécution d'un travail de qualité.

4^e étape : **Le supérieur immédiat fait l'évaluation du travail réalisé par le professionnel.**

À partir de la grille d'évaluation remplie, le supérieur immédiat donne une évaluation globale du travail réalisé par le professionnel, met en évidence ses points forts et identifie une dimension du travail qui serait à améliorer pour la prochaine période, s'il y a lieu.

À l'occasion d'une rencontre formelle prévue à cet effet, le supérieur immédiat communique à l'employé les résultats de son évaluation du travail réalisé par ce dernier au cours de la période de référence. L'employé profite, quant à lui, de cette occasion pour communiquer à son supérieur immédiat les résultats de sa propre évaluation.

Le supérieur immédiat et l'employé échangent alors leur point de vue respectif sur les différents volets de l'évaluation. Les discussions impliquent que l'entrevue se déroule dans un climat de confiance basé sur la franchise et l'honnêteté; elles supposent par ailleurs une attitude positive d'écoute.

Le supérieur immédiat et le professionnel signent le formulaire s'ils s'entendent sur le contenu de l'évaluation.

S'il le juge opportun, à la suite des commentaires de l'employé au cours de l'entrevue, le supérieur immédiat peut modifier le contenu de son rapport; en ce cas, le supérieur immédiat rencontre de nouveau l'employé pour lui remettre le nouveau formulaire à signer.

S'il y a mésentente, le professionnel peut s'abstenir de signer le formulaire.

5^e étape : Le supérieur immédiat et le professionnel s'entendent sur les attentes et les objectifs pour la prochaine année

Faire la révision des priorités du Collège et des éléments du plan de travail du service pour la prochaine année.

Identifier les priorités et les mandats du professionnel pour la prochaine année.

En tenant compte de ce qui précède, identifier les attentes spécifiques envers le professionnel et les inscrire à la fiche « Attentes et objectifs pour la prochaine période ».

6^e étape : Le supérieur immédiat et le professionnel identifient les besoins de perfectionnement du professionnel

Identifier des outils de travail ou des compétences que le professionnel maîtrise moins bien ou qu'il convient de développer.

Clarifier les éléments du plan du travail du service qui auraient une incidence sur le travail du professionnel.

Prévoir les changements technologiques ou les réorganisations de service qui affecteront les tâches du professionnel.

Remplir la fiche « Besoins de perfectionnement ».

7^e étape : Le professionnel identifie ses attentes envers le Collège et envers son supérieur immédiat.

Remplir la partie du formulaire d'évaluation du travail réalisé par l'employé.

Les attentes de l'employé envers le Collège concernent généralement les politiques et les procédures, les conditions matérielles de travail, les relations avec les collègues ou interservices et la vie ou le climat de travail au collège.

Les attentes de l'employé envers le supérieur immédiat concernent généralement l'information diffusée par ce dernier, sa disponibilité, son écoute, le support apporté et sa reconnaissance envers la contribution de l'employé.

8^e étape : Le supérieur immédiat recueille les commentaires du professionnel sur l'ensemble du processus.

Enfin, il est important de recueillir par écrit les commentaires du professionnel relativement au déroulement de l'ensemble du processus, et ce, à la page ____ du cahier d'instruments sur la fiche prévue à cet effet.

5.03 Modalités d'application

Dans un premier temps, ce programme sera mis en œuvre auprès du personnel en probation et du personnel temporaire (surnuméraire, remplaçant et chargé de projet), et ce, dès l'adoption de la politique d'évaluation du personnel professionnel.

Sa mise en œuvre se généralisera à l'ensemble du personnel professionnel au plus tard deux (2) ans après l'adoption de la politique.

Le cahier d'instruments comprendra :

- 1) grille d'évaluation des principales dimensions du travail
- 2) évaluation globale du travail
- 3) attentes et objectifs pour la prochaine période
- 4) besoins de perfectionnement
- 5) fiche contextuelle
- 6) attentes envers le Collège et envers son supérieur immédiat
- 7) commentaires du professionnel sur l'ensemble du processus

5.04 Sources de l'évaluation

a) Pour le personnel permanent :

L'évaluation provient de deux sources principales : l'autoévaluation faite par le membre du personnel et l'évaluation faite par le supérieur immédiat.

À la demande de l'évalué ou de l'évaluateur, des renseignements additionnels pourront être puisés auprès de la clientèle et des collègues de travail à l'aide d'un formulaire prévu à cet effet. L'évalué sera informé de cette procédure au préalable si c'est une demande formulée par l'évaluateur.

b) Pour le personnel en probation et le personnel temporaire :

L'évaluation provient de trois sources principales : l'autoévaluation faite par le membre du personnel, l'évaluation faite par le supérieur immédiat et des renseignements additionnels seront puisés auprès de la clientèle et des collègues de travail.

5.05 Utilisation et accès aux résultats de l'évaluation

Tel qu'énoncé précédemment dans la section **Principes et valeurs**, l'évaluation doit servir d'abord à des fins formatives et peut aussi servir dans certaines circonstances à des fins administratives.

Le cahier d'instruments demeure donc un document strictement confidentiel. Il demeure la propriété du responsable immédiat et ce dernier en fournit une copie à l'évalué.

L'évaluation globale du travail réalisé et le formulaire portant sur le degré d'accord sont transmis à la Direction des ressources humaines pour être classée dans le dossier du professionnel. Ce rapport-synthèse atteste que le processus a eu lieu pour la personne concernée, en décrit les principales composantes, résume les principales constatations et précise, s'il y a lieu, les suggestions et recommandations formulées, de même que les perspectives de développement professionnel et les modalités de suivi envisagées. Les personnes ayant accès à l'évaluation globale du travail réalisé sont limitées à l'employé, au supérieur immédiat, au supérieur hiérarchique et à la Direction des ressources humaines. La Direction des ressources humaines s'engage à assurer la confidentialité des évaluations.

Par ailleurs, le Collège ne renonce aucunement à son droit, balisé par le cadre légal et réglementaire connu, d'entreprendre des démarches d'enquête, incluant certaines formes d'évaluation, pouvant conduire à des mesures disciplinaires. Ces démarches, qui sont placées sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines, sont entreprises dans des circonstances précises, sur la base de constatations faites ou de renseignements obtenus en dehors des pratiques régulières et universelles d'évaluation prévues à la présente Politique.

ARTICLE 6 LES DISPOSITIONS FINALES

- 6.01** Le préambule fait partie de la présente politique.
- 6.02** La Direction générale ou les représentants dûment autorisés sont responsables de l'application de la présente politique.
- 6.03** Le directeur des ressources humaines est responsable du programme et de sa révision périodique.
- 6.04** La présente politique a été adoptée par le conseil d'administration le 21 mai 2002 et entre en vigueur le jour de son adoption.
- 6.05** La présente politique abroge toute entente, procédure ou politique sur l'évaluation du personnel professionnel adoptée antérieurement.